

# Bijlagen

## Bijlage 1

### Checklist (Zeer) Zwakke Scholen

De checklist is gebaseerd op de resultaten van het onderzoek naar effectieve acties van (zeer) zwakke VO-scholen. Per categorie worden alle genoemde resultaten weergegeven. De checklist kan helpen bij het in kaart brengen van de situatie van de school en van mogelijke verbeteracties. Bovendien geeft het zicht op allerlei succesfactoren en mogelijke risico's tijdens het verbeterproces. De checklist kent de volgende opbouw:

#### **I Aanleidingen**

- Schoolleiding
- Bestuur
- Docenten/teams
- Cultuur
- Opbrengsten/onderwijsinhoud
- Kwaliteitszorg

#### **II Start verbeterproces**

- Reactie op bericht inspectie
- Eerste verbeteringsactie

#### **III Uitgevoerde acties**

- Management
- Sfeer/cultuur
- Personeelsbeleid
- Organisatiestructuur
- Kwaliteitszorgsysteem
- Bestuur
- Voorzieningen

- Onderwijskwaliteit
- Betrokkenheid ouders/leerlingen
- Ondersteuning

#### **IV Rol van de docenten in het verbeterproces**

- Betrokkenheid van docenten
- Waarom deze rol?

#### **V Opbrengsten van het verbeterproces**

- Meest succesvolle acties
- Positieve effecten van acties
- Uit de gevarezone?

#### **VI Succesfactoren en risico's**

- Succesfactoren en tips
- Risico's en valkuilen

## I Aanleidingen

### 1. Schoolleiding

#### A. Onvoldoende management/leiderschap

1. conflict binnen directie/management
2. geen gezag van management, laten problemen te lang lopen, durven niet in te grijpen
3. slecht management, zwakke managementcompetenties
4. veel wisselingen in management, geen continuïteit
5. managementcrisis: geen vertrouwen bij personeel

#### B. Geen heldere aansturing

1. geen heldere, samenhangende visie, geen duidelijk gekozen lijn/richting
2. geen eenduidige aansturing
3. docenten te weinig betrokken, erg top-down, geen uitdaging, geen zelfverantwoordelijkheid
4. te weinig sturing op opbrengsten en kwaliteit primaire proces
5. geen duidelijk beeld van opbrengsten
6. geen analyse van resultaten, te weinig onderzoek naar oorzaken
7. onvoldoende communicatie naar bestuur en/of naar docenten

### 2. Bestuur

#### A. Bestuurlijke afstand

1. slecht bestuur, geen verantwoordelijkheid gepakt
2. te weinig bestuurskracht
3. combinatie tussen grote bestuurlijke afstand/bestuurlijk onvermogen en een niet-functionerend schooldirecteur
4. geen goed beeld van wat er in school speelt, te weinig sturing, geen daadwerkelijke controle

### 3. Docenten/teams

#### A. Slechte sfeer

1. 'futloos team', geen teamspirit,
2. veel eilandjes, geen eenheid/verbondenheid

6. verschillende kampen binnen de school, geen prettige sfeer
7. onvoldoende betrokkenheid team
8. weinig draagvlak voor ontwikkelingen, weerstand
9. hoog ziekteverzuim
10. slechte sfeer: wantrouwen, concurrentie, geen respect, angst

#### B. Onvoldoende kwaliteit van docenten

1. slechte docenten, werden niet aangesproken op hun kwaliteiten
2. problemen met invoering tweede fase: docenten wilden vasthouden aan traditioneel lesgeven
3. laat bewustzijn bij docenten, signalen onvoldoende serieus genomen, problemen bagatelliseren
4. groot verloop onder docenten, waardoor verbeterpunten niet werden 'afgemaakt'

### 4. Cultuur

#### A. Geen professionele cultuur

1. geen duidelijke normen/waarden/structuur/afspraken, vrijblijvendheid, iedereen werkt op eigen manier, geen afsprakencultuur, te grote vrijheidsgraad/-vrijblijvendheid
2. geen werksfeer, niet taakgericht, weinig stimulans om maximale uitln te halen
3. veel vrijheden voor docenten (ruim taakbeleid)
4. scheiding onderbouw/bovenbouw, cultuur van ieder voor zich
5. teams voelden geen verantwoordelijkheid, geen reflectie op eigen handelen en eigen effectiviteit
6. blik naar binnen gericht
7. politiek-ambtelijke cultuur (sterk oordelend)
8. geen opbrengstgerichte cultuur

### 5. Opbrengsten/onderwijsinhoud

#### A. Onvoldoende kwaliteit van inhoud

1. geen balans tussen prestaties/leren en zorg/begeleiding
2. slechte examenresultaten/onvoldoende opbrengsten
3. veel tussentijdse uitstroom/uitval
4. weinig samenhang in onderwijsaanbod

5. geen uitdagend leerklimaat
6. te weinig aandacht voor verschillen in ontwikkeling
7. onvoldoende zorg en begeleiding
8. onderwijskundig concept paste niet bij leerlingenpopulatie en/of bij cultuur/expertise docenten
9. ontbreken efficiënte en effectieve en planmatige leerlingenzorg
10. geen realisatie onderwijstijd
11. geen duidelijke normen voor overgangen en doorstroom
12. geen strenge selectie aan de poort, met name van zorgleerlingen

**B. Lage verwachtingen van leerlingen**

1. geen werksfeer, hoge lesuitval, veel spijbelen
2. veel vrijheden voor leerlingen, vrijblijvendheid, geen orde
3. lage verwachtingen van/eisen aan leerlingen, onder verwachte niveau presteren

**6. Kwaliteitszorg**

**A. Onvoldoende kwaliteitszorg/monitoring**

1. onvoldoende plannen, veel staat niet op papier
2. geen goed kwaliteitszorgsysteem, geen duidelijke systematiek
3. onvoldoende managementinformatie, geen goede gegevens/signalen waardoor risico's en problemen te laat werden ontdekt
4. onvoldoende zicht op tussentijdse opbrengsten en resultaten
5. geen planmatige aanpak: meten, analyse, evaluatie, monitoring
6. geen kritische analyse van leerlingprestaties, geen systematische evaluatie van opbrengsten en onderwijsleerprocessen
7. administratief zaken niet op orde

## II Start verbeterproces

### A. Reactie op bericht inspectie

1. een van de vele slechte berichten, gelatenheid
2. onterecht/boosheid: wij houden juist probleemleerlingen binnen, we hebben erg veel zorgleerlingen, onderwijs is meer dan alleen harde cijfers, gaat ook om weg er naar toe
3. bagatelliseren/ontkenning: loopt niet zo'n vaart, we mogen toch zelf weten hoe we les geven, ouders en leerlingen zijn tevreden en zelf vinden we ook dat we het goed doen
4. grote schok, niet verwacht: voelde oneerlijk, niet eerder signalen gehad dat het zo slecht ging, vooral term ZEER was onverwacht; personeel had gevoel dat ze het goed deden, dat het vooral aan management lag. Bestuur zag het niet aankomen, directeur zei dat het wel goed zou komen
5. bevestiging van wat we al wisten: goede spiegel, wakker geschud, heeft geleid tot noodzakelijke verbeteringen, confrontatie met 'vernietigend' rapport inspectie doorbreekt passiviteit docenten
6. predikaat zks scheidt duidelijkheid, motor achter de verbeteringen. Slecht rapport is beste wat school kon overkomen
7. van ontkenning naar zelfreflectie naar acceptatie
8. niets doen met rapport, afwachtend of negeren

### B. Eerste verbeteringsactie

1. ontslag/vervanging van rector/directeur en benoemen van interim of nieuwe rector/directeur
2. orde op zaken stellen/eerst basis op orde brengen, rust brengen (bijvoorbeeld lockers uit gangen om onrust weg te halen; pauzeplan invoeren)
3. intern onderzoek naar oordeel, analyse van situatie en inschatten verbetercapaciteit van de school. met alle partijen (intern en extern) praten, inzicht krijgen in de situatie
4. verbeterplan schrijven voor aantal concrete inhoudelijke verbeterpunten
5. inhoudelijk wel zaken opgepakt, verbeterplan gemaakt, maar puur omdat het moest van de inspectie

### III Uitgevoerde acties

#### A. Management

1. coach voor de directeur
2. strakke begeleiding, sturing, scholing van de directeuren
3. nieuwe visie, heroriëntatie op strategische koers
4. interimmanagement of duidelijke resultaatafspraken met 'oude' management
5. leiderschap meer gericht op opbrengsten, kwaliteit, resultaten en visie
6. werken aan een visie op onderwijs en zorg

#### B. Sfeer/cultuur

1. structuur aanbrengen, leiding geven, regels vaststellen en afspraken maken
2. vertrouwen scheppen
3. werken aan teamspirit, teamgevoel, verbondenheid, betrokkenheid
4. docenten/teams mede (resultaat)verantwoordelijk maken. Leidt tot nieuw zelfbeeld en positieve grondhouding
5. uitgangspunt is respect
6. investeren in motivatie om te verbeteren, belang van verbetering ook in hoofd van docenten
7. beter leer/werkklimaat: ordelijk, resultaatgericht, afspraken nakomen, samen werken, gericht op prestaties
8. duidelijker uitleg geven, taakgerichte werksfeer creëren, activerende werkvormen toepassen
9. aangename, stimulerende werkomgeving voor personeel en voor leerlingen
10. invoeren projectmatig werken, resultaatverantwoordelijkheid
11. zorgen dat er ook bij leerlingen werkhouding ontstaat: afspraken over spijbelen, toetsen, etc., zodat ze actief gericht zijn op leren

#### C. Personeelsbeleid

1. functioneringsgesprekken, pop-gesprekken, lesbezoeken
2. ontslaan van personeel
3. professionaliseringsslag, zowel intern als naar buiten toe
4. strenger kijken naar capaciteiten/kwaliteiten, niet kiezen voor makkelijkste oplossing maar voor kwaliteit, eventueel mensen ontslaan

5. docenten moesten alleen weer wakker geschud worden, gemotiveerd om er weer wat goeds van te willen maken
6. systematische begeleiding: coaches, mentoren
7. bewustwording door scholing, werken aan competenties, (individueel) opleidingsprogramma
8. koppeling van goede docenten van andere locaties aan eigen docenten: maatjes, van elkaar leren
9. persoonlijke aandacht
10. start met didactisch concept: aandacht voor handelingsplannen en didactische kwaliteiten docenten

#### D. Organisatiestructuur

1. nieuwe organisatiestructuur: afdelingsleiders, duidelijke functies van management, kleinere directie
2. zelfverantwoordelijke teams
3. verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder organiseren en communiceren
4. efficiënte overlegstructuur invoeren

#### E. Kwaliteitszorgsysteem

1. kwaliteitszorg opbouwen, processen en structuren op papier zetten
2. invoeren leerlingvolgsysteem, vorderingen beter volgen
3. managementinformatie ontsluiten
4. meer sturing door schoolleiding door monitoring van cijfers, snel terugkoppelen cijfers
5. in kaart brengen en borgen van verbeteringen door ontwikkelen van sturingsinstrumenten

#### F. Bestuur

1. overstap naar meer professioneler bestuur
2. transparanter organiseren bestuur, beter bewaken kwaliteit en prestaties van school

#### G. Voorzieningen

1. geïnvesteerd in voorzieningen, modernisering, uitstraling van gebouw

2. er was geen ruimte om rustig te werken: zolder verbouwd tot studielandschap. Zodat leerlingen ook zien dat ze serieus worden genomen: er wordt hier geleerd
3. investering in ICT

#### H. Onderwijskwaliteit

1. goede begeleiding examenklassen, bijvoorbeeld: examenklassen opdelen in kleine groepjes met persoonlijke mentor, resultaten volgen, korte lijnen met ouders
2. overgangsnormen en toelatingsnormen aangescherpt, soms ook bindend advies
3. weer meer contacttijd, uitbreiding effectieve onderwijstijd
4. ander lesaanbod, beter afstemmen op leerlingpopulatie
5. huiswerkbegeleiding in de school
6. meer overhoringen van leerlingen, met name bij talen
7. meer samenhang in leerstofaanbod: vakoverstijgende projecten
8. verbeteren zorgstructuur, ontwikkelen handelingsplannen
9. professionaliseringstraject op gebied van toetsing
10. totale aanpak/andere opzet onderwijsproces en onderwijsinhoud: inzet onderwijstijd, vakoverstijgend, nieuw lesrooster, meer toetsen
11. meer afstemming in schoolonderzoeken en examens
12. van groepsplannen naar individuele handelingsplannen

#### J. Betrokkenheid ouders/leerlingen

1. klankbordgroep ouders iedere 6 weken
2. leerlingenraad weer leven in geblazen!
3. ouders bij school/veranderingen betrekken
4. communicatie: intern, naar bestuur, naar ouders. informeren over situatie en betrekken bij verbeteringen
5. betere voorlichting ouders/leerlingen bij instroom

#### K. Ondersteuning

1. inhuren oud-inspecteur om kritisch mee te kijken naar verbeterplannen
2. inhuren onafhankelijke onderzoeker/expertise
3. kritische collega-school en/of oud- zzs
4. gemeente



## IV Rol van de docenten in het verbeterproces

### A. Betrokkenheid van docenten

1. met alle docenten is het inspectierapport in plenaire bijeenkomsten besproken, aangegeven wat hun aandeel in verbeteringen is
2. gezamenlijk schouder er onder, extra hard werken, maar dat merkte je niet: werd weer probleemeigenaar, voelde je meer verantwoordelijk
3. veranderingen van bovenaf ingevoerd, maar juist prettig dat er weer kaders kwamen. Heb het ook niet gemist, was nodig dat er snel beslissingen werden genomen, juist fijn dat je het niet zelf hoefde te doen, nieuwe rector had het vertrouwen dat hij het goed deed
4. plan en uitvoering door management, hier ook extra formatie neergelegd. Niet gewerkt aan draagvlak of extra teambijeenkomsten.
5. teveel zaken opgelegd gekregen, niet mee mogen praten
6. niet iedereen stond achter het plan; het kwam van boven, was een goed verbeterplan, maar wordt onvoldoende gedragen. Ook niet iedereen doordrongen van het belang
7. ontwikkeling van plannen door beperkt aantal mensen: teamleiders, bouwcoördinatoren, enkele sleutelfiguren
8. personeel verdeeld in werkgroepen: verantwoordelijk voor onderdeel van plan
9. geen betrokkenheid in de ontwikkeling van de plannen, wel bijeenkomsten met personeel voor draagvlak, gevraagd of ze de analyse herkenden en achter de verbeterpunten stonden
10. docenten verantwoordelijk voor het uitwerken van verbeteracties voor de eigen klas binnen de kaders
11. docenten betrokken door scholing, professionalisering, lesbezoeken, collegiale consultatie
12. combinatie tussen top-down als het moest en andere zaken samen met docenten, daardoor als docent nooit gevoel dat je gepasseerd werd

### B. Waarom wordt gekozen voor deze rol van de docenten

- in tijd van crisis moet kapitein beslissingen nemen, geen tijd om te overleggen, vooral niet als problematiek op alle terreinen ligt
- draagvlak krijg je door als schoolleiding goede beslissingen te nemen, dan gaan mensen in je geloven

- deze methode biedt veel ruimte aan mensen, daardoor pas later concrete resultaten. samen met mensen iets opbouwen werkt beter voor de langere termijn, dan kunnen ze het zelf, ook als de interim manager weer weg is
- top-down gebracht. Docenten waren zich ervan bewust dat de directie het zo snel mogelijk op moest lossen

## V Opbrengsten van het verbeterproces

### A. Meest succesvolle acties

11. werken aan teamgeest, spirit in team, vertrouwen geven, gezamenlijke verantwoordelijkheid. Duidelijk maken dat docenten de professionals zijn, kracht moet uit het team komen
12. integraal personeelsbeleid: lesbezoek, leerling-enquêtes, functioneringsgesprekken, scholing
13. versterken sectiebeleid: doorlopende leerlijnen, vakoverstijgend werken, onderlinge afstemming
14. klankbordgroep van ouders: signalen, waar komen kinderen mee thuis, heeft u tips
15. werksfeer: meer overhoringen, controleren huiswerk, rapportage naar ouders.
16. kritische ondersteuning regelen
17. verstevigen leiderschap: afspraken maken, kaders stellen, weer sturen
18. combinatie tussen leiderschap (sturing/kaders) en samenspraak, verantwoordelijkheid van teams/docenten aanspreken
19. duidelijke doelen: helderheid, weten wat het einddoel is, in kleine stapjes
20. kwaliteitszorg: meetbare targets, sturen op feiten in plaats van op beelden
21. cultuuromslag: professioneel handelen, meer opbrengstgericht
22. een interim met kennis ingebracht die ook vertrouwen krijgt
23. bewust gaan adviseren naar leerlingen qua niveau en wat ze aan zouden kunnen; scherper in aanname van leerlingen, strengere selectie, ook wat we als team wel/niet aankunnen qua zorg
24. verbeteren kwaliteit schoolonderzoeken/examenregeling

## B. Positieve effecten van acties

1. binnen korte tijd van zeer zwak naar (ruim) voldoende
2. slechte docenten zijn weg: kwaliteitswinst, zie je terug in de cijfers
3. strengere toelatings- en doorstromingsnormen
4. betere naam, waardoor meer aanmeldingen
5. mensen hebben weer vertrouwen, positieve energie, weer trots om op deze school te werken. Sfeer is beter, iedereen straalt meer uit: we zijn op goede weg
6. team vroeger eerder in weerstand, nu meer samen naar oplossingen zoeken
7. meer onderlinge afspraken tussen docenten, afstemming en uitwisseling
8. meer contacttijd met leerlingen, meer onderwijs op maat, betere onderwijskwaliteit
9. weer duidelijke structuur, ziet team groeien en bloeien, weer rust in de school. Wij komen weer toe aan lesgeven. Tevredenheid, rust, merken leerlingen ook
10. invoeren coaches, hebben houding verandert bij kinderen en docenten
11. goede resultaten in onderbouw en eindexamens
12. aanpassing kwaliteitszorgsysteem: beter kijken naar rendement
13. ouders daadwerkelijk meer bij school betrokken
14. betere afstemming tussen schoolexamen en centraal examen
15. meer controlemechanismen om kwaliteit wat meer te bewaken. Hebt die ook nodig omdat mensen anders 'ontsnappen' aan afspraken

## C. Uit de gevarenzone?

1. op papier wel, maar nog geen verschil voor kinderen, opbrengsten nog op het randje
2. gezien niveau van leerlingen kunnen we er meer uithalen; blijft nodig om te werken aan verbeteringen, kunt nog niet gaan uitrusten
3. ja, veranderingen zijn geborgd, onderdeel van de cultuur
4. nog niet echt, maar moet deze schoolleiding wel langere tijd blijven, is nog niet ingesleten, continuïteit nodig
5. nee, te veel bezig met andere taken (o.a. plannen, monitoren) dan met lesgeven, geen goede sfeer door verzakelijking; leidt tot hoog ziekteverzuim
6. soms ook constatering dat echte problemen nog niet zijn opgelost, staan nog aan begin

7. nee, te snelle fusie met ander zwakke school: heeft geleid tot terugval, kost veel energie om aan elkaar te wennen, grootschaliger, ander management
8. te snel gestopt met proces, nog niet alles was opgelost, nog geen borging van de veranderingen
9. ja wat betreft aantal inhoudelijke zaken (bijv. verbetering handelingsplannen en schoolonderzoeken). Maar nog steeds lage slagingspercentage door grote aantal zorgleerlingen
10. nee, ook omdat het moeilijk is om aan goed personeel te komen. Nu weer 12 nieuwe docenten die alles op hun eigen manier doen + vaak nog onbevoegd zijn.
11. zit nog niet echt in de 'vezels' dat deze dingen gewoon 'moeten', wordt nog te makkelijk over gedacht

## VI Succesfactoren en risico's

### 1. Succesfactoren en tips

#### A. Maak een goede analyse van de situatie

1. in je eigen school kijken hoe je resultaten gaat verbeteren: goede analyse maken, wat gaat hier nu fout, vanuit de domeinen waar je slecht op scoort, daar begin je mee
2. neem rapport inspectie meteen heel serieus!! Ga onmiddellijk aan slag met onvoldoende domeinen!! Inspectie ziet het eigenlijk altijd goed.
3. een goed plan is gebaseerd op een goede analyse van school zelf: zelfreflectie is cruciaal, het oordeel inspectie is te beperkt voor verbeterplan, is dan alleen symptoombestrijding
4. beoordeel vooraf verbetercapaciteit: hebben we juiste management, docenten, kaders om dit te realiseren
5. zorg voor draagvlak voor de analyse, voor de ernst van de situatie, voor de richting van verbeteringsproces
6. probeer vooral positieve draai aan uitslag te geven aan team, zie het als extra kans om te verbeteren

## B. Management/leiding

1. werk van boven naar beneden, zorg voor goede organisatiestructuur van managementleiding
2. durf in begin ook hard en vervelend te zijn, niet pappen en nathouden, wordt ook gewaardeerd dat er mensen uitgaan
3. angst voorkomen door duidelijk te zijn in wat je van mensen verwacht
4. goede directieleden hebben, elkaar aanvullen, combinatie taakgericht en mensgericht
5. zorg voor iemand met kwaliteiten en veel onderwijservaring, interim of nieuwe directeur
6. als schoolleiding voorop lopen, ook voorbeeldgedrag tonen
7. sterke schoolleiding nodig, niet te soft: je hebt geen tijd, het is crisis!!
8. in pauze in docentenkamer, zichtbaar zijn, ook voor leerlingen, persoonlijke aanpak: directeur begroet 's ochtends leerlingen. Merkt zo sneller wat er leeft, ook deur open zetten, zorg voor openheid, bereikbaarheid, laagdrempelig
9. luisterend oor, mensen snel antwoord geven
10. vertrouwen uit team en bestuur
11. ondernemende schoolleiding die zorgt voor duidelijke doelstellingen en voor ruimte om eigen keuzes te maken kan een ontwikkelingsgerichte schoolcultuur stimuleren

## C. Ga als schoolleiding de regie voeren, duidelijke kaders stellen

1. stuur op normen en waarden bij personeel en wees consequent als management, dus regels handhaven
2. zorg voor duidelijkheid en regie, neem het stuur in handen, iedereen doet wat is afgesproken, duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is
3. zorg voor een duidelijke koers, zodat ze weten waar je heen wilt, wat er van ze verwacht wordt
4. kaders bieden en daarbinnen ruimte voor docenten (professionals)
5. zelf beslissingen durven te nemen in belang van snelheid en andere keer weer luisteren, goede balans nodig

#### D. Teamgeest creëren

1. zorg dat mensen gebonden worden aan directie/visie; gevoel geven dat het ons probleem is, wij doen het samen, betrokkenheid, solidariteit, wij-gevoel geven als directie
2. waardering voor inzet, specifiek complimenten bij goede resultaten, schouderklopje, ook onderling bij collega's
3. vertrouwen, veiligheid, geen angst, anders ben je bezig met behouden van je baan en niet met je werk in de klas
4. maak in de school duidelijk dat het gaat om wat er in klas gebeurt
5. team deelgenoot maken: herkennen we dit, zijn dit goede acties?
6. zorgen dat docenten weer met plezier in klas staan
7. vertrouwen hebben dat het goed gaat, eerst negatieve energie er uit halen. Soms door iemand te moeten ontslaan. Is ook goed voor de rest: eindelijk wordt die aangepakt
8. verantwoordelijkheid geven aan personeel, daadwerkelijk betrekken bij ontwikkeling
9. ruimte voor emoties
10. open sfeer: gevoel dat je aan elkaar kritiek kan/mag geven, dat ook zien als kansen
11. team er bij houden, voorkomen dat je als directie te ver vooruit loopt

#### E. Personeelsbeleid

1. goed kijken naar de kwaliteiten van je team, want oordeel is vlug geveld, ook bewust als schoolleiding kijken waar mensen goed in zijn en ze daar voor inzetten
2. relatie schoolleiding- docenten: sturen op gedrag!! Maar ook mogelijkheden geven om te ontwikkelen. Veel gesprekken voeren, steunen maar ook beoordelen, elkaar aanspreken op gedrag
3. kies voor aantal kartrekkers, kansrijke mensen die de rest mee kunnen krijgen
4. investeer in kwaliteit: keuzes durven maken, slechte docenten ontslaan en gekwalificeerd personeel aannemen
5. intervisie, docenten scholen, op hoger plan trekken

## F. Bestuur

1. goed bestuur is cruciaal, moet achter je staan
2. vrije hand/ financiële armslag van bestuur is nodig voor invoeren van veranderingen
3. als bestuur duidelijk aanwezig zijn, tijdelijk afstand met school verkleinen, er dicht op zitten
4. helderheid over plannen/richting/afspraken met directeur
5. bestuur moet lange termijn voor ogen houden, geen paniekvoetbal
6. snelheid: snel beslissingen nemen, bevoegd gezag moet snel verantwoordelijkheid nemen

## G. Goede communicatie,

1. duidelijk rapporteren, openheid, wekt vertrouwen
2. duidelijk maken waarom bepaalde stappen gezet worden
3. duidelijk zijn naar team/bestuur, wat je wil doen, wat je wel/niet gaat realiseren. Transparant en open. Wat moeten we nu doen om dat over een jaar te bereiken. Zodat mensen ook zicht krijgen op proces
4. betrokkenheid ouders/leerlingen stimuleren door goede communicatie

## H. Projectmatig werken

1. niet teveel tegelijk, beginnen met paar speerpunten, hou het klein, ga niet iedereen belasten met wat er allemaal nog moet gebeuren, korte, haalbare doelen stellen, dat je weet waar je aan moet werken
2. niet praten, maar doen! Snel acties/handelen, laten zien dat er wat gebeurt in plaats van alleen plannen maken, keuzes maken, dingen doen en ook afmaken
3. problemen projectmatig en planmatig opzetten, stap voor stap, met begin en eind, kort en krachtig met bevoegdheden
4. successen/mijlpalen vieren
5. plan van aanpak zowel op korte termijn (inspectiedoelen) als lange termijn
6. concrete streefdoelen en deze ook monitoren
7. start bij knelpunten die docenten ervaren in dagelijkse situatie (op school of in de klas)

## I. Rust

1. randvoorwaarden creëren zodat docenten weer rust hebben
2. ook fysieke rust door goed rooster, vaste lokalen, geen lockers in de gangen

## J. Kwaliteitszorg

1. monitor de ontwikkeling
2. zorg dat je de administratieve zaken goed op orde hebt en snel te vinden zijn in dossier

## K. Proces: neem de tijd en zorg voor ondersteuning

1. haal iemand erbij die verstand heeft van zaken, met veel ervaring. Iemand die meekijkt, kritisch, klankbord, vreemde ogen dwingen, stellen lastige vragen, voorkomt tunnelvisie
2. geef niet te snel op: schoolleiding ook kans geven om de uitgezette veranderkoers door te voeren
3. neem de tijd voor de veranderingen, moet verbeteringen ook borgen
4. voorkom dat de urgentie wegzakt, probeer de prioriteiten langer vast te houden

## 2. Risico's en valkuilen

1. acties te veel geënt op wat inspectie wil dan kijken wat goed is voor de school/sectie. Ook aandacht hebben voor de langere termijn van de school, anders gaat het alleen om symptoombestrijding en niet om het aanpakken van de oorzaken
2. te veel blijven hangen in plannen maken, maar gaat om acties, om gedrag
3. door onvoldoende helderheid/communicatie rond acties (met name wat betreft ontslagen) bestaat gevaar dat er een sfeer van angst ontstaat
4. verzakelijking, te veel regeltjes, teveel papierwerk
5. personeelsbeleid ondergesneeuwd: veel aandacht naar grote zaken door crisis, menselijk vlak, individuele collega is blijven liggen. Onvoldoende aandacht voor sfeer, waardoor afstand tussen management en docenten te groot kan worden
6. pas op dat je niet te hard gaat lopen, dat mensen afhaken of dat je het zelf gaat oplossen



7. hoog tempo van directie kan ook bedreigend zijn of te snel gaan. Door vele verbeteracties gevaar van metaalmoeieheid bij docenten: steeds weer nieuw verbeterpunt
8. interim is goed voor frisse blik en als zijn stijl past bij team. Maar ook risico: geen tijd investeren in het persoonlijke, het menselijke, opbouwen van langdurige relaties. Bovendien komt er daarna weer een ander, is toch weer de zoveelste... hoe gaat het dan weer
9. te grote focus van inspectie op cijfers. We hebben een aantal goede zaken, zoals hulphalfuurtje, moeten schrappen omdat het niet paste bij het systeem van de onderwijstijd
10. te veel nadruk op administratie: moeten nu voor 100 lwoo-leerlingen individuele handelingsplannen maken en die ook allemaal kennen als docent
11. inspectie is een slechte motivatie, werkt niet direct motiverend om te gaan veranderen
12. gevaar van window dressing: aantal zaken aangepakt, maar geen grote veranderingen, meer politiek spel